



Союз транспортников Казахстана «KAZLOGISTICS» в международном проекте "Социальный диалог" (2022-2024)

Партнерский проект палат и объединений работодателей Центральной Азии финансируется Федеральным министерством экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) через организацию SEQUA

Содержание:

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие | 2 |
| Альмагамбетов К.Е. О текущих задачах и целях Союза «KAZLOGISTICS»..... | 2 |
| Тульке А. SEQUA – проекты международного сотрудничества..... | 3 |
| Бах С., Мюллер С. Социальный диалог - сетевое взаимодействие и обмен | 4 |
| Краткая справка о KAZLOGISTICS | 5 |
| Документирование результатов проекта | 6 |
| Ознакомительные поездки в Германию | 6 |
| Экспертная сессия Ханса Манцке в Астане, 2022 | 7 |
| Семинар «Устойчивые организация работодателей», Тбилиси, 2023 | 8 |
| Обмен опытом на онлайн-мероприятиях..... | 8 |
| Группы и чаты в социальных сетях..... | 8 |
| Мероприятия по профессиональному обучению Астана, Алматы, Шверин 2024 | 8 |
| Работа экспертов над тематическими приоритетами | 10 |
| Проблемы современного состояния социального партнерства и возможные пути их решения. Ержигитова Ш.Д. | 10 |
| Коллективные договоры в отрасли как инструмент укрепления экономической базы и улучшения условий труда. Доктор Дирк Маккау | 11 |
| Стратегия ассоциации как ориентир для развития в качестве стейкхолдера отрасли и создания сервисов для ассоциаций и компаний-членов. Ханс Манцке | 12 |
| Заключительное мероприятие проекта, Астана, 28 ноября 2024 | 13 |
| Контакты, ссылки..... | 15 |

Предисловие

Альмагамбетов К.Е. О текущих задачах и целях Союза «KAZLOGISTICS»



Канат Есмуханович Альмагамбетов – генеральный директор Союза транспортников Казахстана «KAZLOGISTICS»

Миссия Союза транспортников Казахстана «KAZLOGISTICS», созданного в 2012 году – это содействие взаимодействию бизнес-структур с государственными органами, объединениями работодателей, международными организациями по продвижению и защите их интересов.

В настоящий период мы выполняем работу и реализуем задачи, объединенные стратегическими приоритетами до 2025 года, разработанными при поддержке проекта в 2022 году:

- Продвижение и защита интересов членов на отраслевом, республиканском и международном уровнях.
- Повышение конкурентоспособности отечественных предпринимателей транспортной отрасли РК.
- Развитие профессионального подхода и социального партнерства в отраслях транспорта и логистики.
- Организационное развитие исполнительной дирекции СТК «KAZLOGISTICS».

Для нас важными задачами являются развитие взаимодействия с членами Союза, оказание качественных услуг для них, и, особенно, повышение профессиональных компетенций как для членов, так и для состава исполнительной дирекции Союза.

Союз «KAZLOGISTICS» стремится и заинтересован в улучшении качества и объема услуг, оказываемых для своих членов и партнеров по защите интересов на всех площадках государственного и международного уровней, участию в разработке законодательных и нормативных правовых актов, организации форумов, совещаний и круглых столов.

Поддерживаются инициативы членов по организации и ведению рабочих групп, обучающих мероприятий, отраслевых исследований, взаимодействию с учебными заведениями (вузы, колледжи) и участию в международных проектах.

Международный партнерский проект «Социальный диалог» познакомил нас и оказал поддержку в изучении опыта Германии, освоении практических шагов применения:

- Основ социального диалога в Германии - механизмы, участники, роли.
- Содержания тарифного соглашения Германии – ключевого документа по совмещению интересов сторон работодателей и работников.
- Лучших практик работы в Германии объединений работодателей и их членов - предприятий.

В декабре 2024 г. мы стали членами Национальной Конфедерации РК «PARYZ» и на следующем этапе проекта (2025-2027) надеемся, что в сотрудничестве с Национальной Конфедерацией Казахстана «PARYZ» и Образовательным центром экономики земли Мекленбург-Передняя Померания, решим ряд практических задач по дальнейшему развитию отраслевого социального диалога в транспортно-логистической отрасли Казахстана и расширим предложения услуг СТК «KAZLOGISTICS» для членов в области профессионального обучения и развития персонала.

Тульке А. SEQUA – проекты международного сотрудничества



*Анастасия Тульке – менеджер проектов
некоммерческой организации SEQUA по развитию
международного сотрудничества*



sequa gGmbH – это некоммерческая организация по развитию, которая с 1991 года реализует проекты за рубежом в тесном сотрудничестве с немецкой экономикой. Основное внимание в рамках проектов уделяется развитию частного сектора. Для финансирования мы используем государственные средства национальных и международных доноров, такие как программа финансирования Федерального министерства экономического сотрудничества и развития Германии для партнерств палат и ассоциаций.

В рамках этой программы оказывается поддержка партнерскому проекту между Образовательным центром экономики земли Мекленбург-Передняя Померания и ассоциациями работодателей в Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан и Узбекистан). KAZLOGISTICS является одним из двух партнеров из Казахстана. Целью проекта было и остается дальнейшее развитие социального диалога, социального партнерства и содействие созданию справедливых и социальных трудовых отношений в стране – в регионе. Важную роль в этом процессе играют объединения работодателей – как представители интересов экономики и особенно предпринимателей, а также как состоявшиеся социальные партнеры.

Многолетнее сотрудничество между казахстанским транспортно-логистическим объединением «KAZLOGISTICS» и Образовательным центром экономики земли Мекленбург-Передняя Померания в области социального диалога дало замечательные результаты. KAZLOGISTICS проявил инициативу подытожить и представить в этой брошюре наиболее важные достижения за последние три года.

Казахстанские и немецкие эксперты интенсивно занимались центральными проблемами социального диалога. В начале проекта были проанализированы сильные и слабые стороны в деятельности ассоциаций. К ним относятся организационные слабости, такие как отсутствие четких стратегических целей и неадекватное институциональное регулирование, проблемы с оплатой труда из-за отсутствия справедливых и прозрачных систем, а также барьеры в развитии современной системы квалификаций. Для решения этих задач были представлены ориентированные на практику решения, основанные на немецком и европейском опыте. Это включает в себя создание отраслевых моделей коллективных соглашений, укрепление переговорных позиций с социальными партнерами и концепцию справедливой системы оплаты труда. В то же время KAZLOGISTICS разработала комплексную стратегию ассоциации, направленную на устойчивое сотрудничество с профсоюзами и компаниями, а также содействие непрерывному профессиональному обучению.

Ход реализации проекта показал, что ассоциация руководствуется этой стратегией как ориентиром к действию, т.е. активно реализует разработанные цели, направления деятельности, формы работы по приему членов. Различные мероприятия проекта, такие как ознакомительные поездки в Германию, онлайн и очные семинары по выбранным темам, консультации и т.д., были не только частью содержания проекта, но и активной частью передачи опыта и принятия решений для KAZLOGISTICS. В качестве партнера по проекту ассоциация всегда позиционировала себя как сотрудничающую, инновационную и надежную, тем самым способствуя успеху проекта, в том числе в интересах других партнеров. За это хочется поблагодарить участников!

Эта брошюра иллюстрирует, как можно содействовать эффективному социальному диалогу посредством партнерства и целенаправленных действий. Она призвана служить источником вдохновения и руководства для будущего развития, а также укреплять основу для дальнейшего успешного сотрудничества. Вторая фаза проекта стартовала в декабре 2024 года. Важно, при поставленной цели, еще больше укрепить ассоциацию как социального партнера, как представителя интересов своих членов, а не только всей транспортно-логистической отрасли Казахстана.

Здесь я обращаю внимание на проверенное конструктивное сотрудничество KAZLOGISTICS и желаю им успехов!

Бах С., Мюллер С. Социальный диалог - сетевое взаимодействие и обмен



Сюзан Бах - управляющий директор по образованию и высшему образованию, управляющий директор Образовательного центра экономики Мекленбург-Передняя Померания



Свен Мюллер - заместитель управляющего директора Федерации бизнес-ассоциаций Мекленбург-Передняя Померания

Уважаемые дамы и господа, уважаемые партнеры!

Сотрудничество с национальными конфедерациями работодателей из Казахстана, Узбекистана и Кыргызстана, а также с KAZLOGISTICS в рамках проекта «Социальный диалог» является впечатляющим примером того, как сетевое взаимодействие и взаимный обмен могут способствовать устойчивому развитию в отрасли и регионе Центральной Азии.

Своей работой ассоциации Центрально-Азиатского региона определяют четкие приоритеты в области образования, развития квалифицированного труда и квалификаций. В то же время они продвигают заключение отраслевых соглашений и коллективных договоров, способствуют социальному партнерству и активно формируют трудовое законодательство, обеспечивают охрану труда и здоровья. Такие подходы не только создают стабильность, но и укрепляют конкурентоспособность отраслей.

Как немецкие ассоциации, мы рады возможности внести свой вклад в это развитие, используя свой опыт и знания в области стратегического планирования, образования и заключения коллективных договоров. Тесное сотрудничество и обмен передовым опытом показали, насколько велик потенциал этого международного диалога. Особо следует подчеркнуть важность профессионального образования, которое не только дает знания, но и служит ключом к экономической и социальной стабильности.

Благодаря успешной, активной и открытой политике знаний, с помощью которой наши партнеры распространяют по всем каналам такие темы, как профессиональные квалификации и социальное партнерство, они создают прозрачность, способствуют передаче знаний и вносят решающий вклад в укрепление отрасли и региона.

Давайте продолжим этот обмен и вместе разработаем новые решения для формирования будущего транспортно-логистической отрасли и Центральной Азии на устойчивой основе.

Краткая справка о KAZLOGISTICS

В 2012 г. была создана Транспортно-логистическая ассоциация «KAZLOGISTICS», а в 2013 г. она была преобразована в Союз транспортных и логистических организаций и ассоциаций Казахстана «KAZLOGISTICS».

Миссия Союза – содействие эффективному взаимодействию бизнес-структур с госорганами, объединениями работодателей, международными организациями по продвижению и защите интересов и повышению эффективности цепочек поставок.

В нашем логотипе обозначены три стихии - земля, вода, воздух, и сочетание геометрических фигур, которые символизируют синергию эффективных перевозок всеми видами транспорта.



В состав «KAZLOGISTICS» входят 60 членов, объединяющих более 600 транспортно-логистических компаний, железнодорожного, автомобильного, водного транспорта, гражданской авиации и транспортной логистики, в т.ч.: 5 национальных компаний, 12 отраслевых ассоциаций, 1 НИИ, 7 высших учебных заведения, 2 колледжа.

Национальные компании:

- «Қазақстан темір жолы»
- «Ақтауский международный морской торговый порт»
- «КазАвтоЖол»
- «Эйр-Астана»
- АО «Казпочта»

Отраслевые ассоциации:

1. Союз автотранспортников РК
2. Союз международных автомобильных перевозчиков РК
3. Ассоциация Национальных экспедиторов РК
4. Казахстанская Ассоциация перевозчиков и операторов вагонов
5. Ассоциация судовладельцев и предпринимателей морской индустрии
6. Ассоциация предпринимателей морского транспорта
7. Ассоциация казахстанских грузовых железнодорожных перевозчиков



При поддержке проекта мы в 2022 году разработали **стратегию**¹ Союза «KAZLOGISTICS» до 2025 и утвердили на Президиуме. Следующими стратегическими приоритетами мы руководствуемся в определении операционных целей и мер по их достижению:

- Продвижение и защита интересов членов на отраслевом, республиканском и международном уровнях.
- Повышение конкурентоспособности отечественных предпринимателей транспортной отрасли РК.
- Развитие профессионального подхода и социального партнерства в отраслях транспорта и логистики.
- Организационное развитие исполнительной дирекции СТК «KAZLOGISTICS».

Для нас важными задачами являются развитие взаимодействия с членами Союза, оказание качественных услуг для них, и, особенно, повышение профессиональных компетенций как для членов, так и для состава исполнительной дирекции Союза.

Задачи, на решение которых направлена деятельность Союза «KAZLOGISTICS»:

¹ [Стратегия развития СТК «KAZLOGISTICS» до 2025 г.](#)

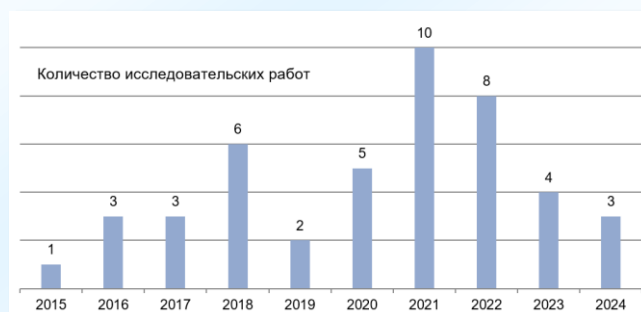
- Взаимодействие с госорганами по вопросам развития транспортно-логистической системы и развития государственно-частного партнерства.
- Формирование списков проблемных вопросов и выработка способов их решения. Участие в работе консультативно-совещательных органов и в разработке законодательных и НПА.
- Представление, продвижение и защита интересов членов Союза. Поддержка членов «KAZLOGISTICS» в реализации проектов.
- Взаимодействие с международными организациями. Защита интересов отечественных перевозчиков как на внутреннем, так и международном уровне.
- Поддержка деятельности 5-ти подкомитетов по видам транспорта при Комитете логистики и перевозок при НПП РК «Атамекен», и отраслевых рабочих групп.
- Организация профессионального обсуждения, экспертизы рабочих и нормативных документов.
- Информирование членов и другие заинтересованные стороны через СМИ и социальные сети.

Услуги, которые оказывает Союз «KAZLOGISTICS» своим членам:

- Защита интересов на всех площадках государственного и международного уровней.
- Участие в разработке законодательных и НПА.
- Содействие по внедрению инноваций.
- Формирование «Книги проблем» по отраслям и содействие их решению.
- Организация форумов, совещаний, круглых столов.
- Организация, поддержка и ведение рабочих групп по инициативе членов.
- Поддержка отраслевых исследований.
- Организация обучающих мероприятий.
- Поддержка взаимодействия с учебными заведениями (вузы, колледжи).
- Организация участия в международных проектах.
- Организация и сопровождение бизнес-миссий в другие страны.

Союз «KAZLOGISTICS» с 2015 года организовал и поддержал **45** исследовательских проектов, в т.ч. по видам транспорта:

- железнодорожный – **16**
- автомобильный – **13**
- воздушный – **4**
- водный – **1**
- транспортно-логистический комплекс – **11**



Документирование результатов проекта

Ознакомительные поездки в Германию

За период первого этапа проекта состоялись 4 ознакомительные и обучающие поездки в:

- Образовательный центр экономики земли МПП, Шверин (2022, 2023);
- Ассоциацию «NORDMETALL», Гамбург (2023);
- в компании и учреждения городов Шверин, Гюстров, Росток (2023);
- ассоциации и центры профессионального обучения Шверина (2024).

В 2022 году участники в Шверине ознакомились и изучили примеры деятельности объединений работодателей Германии – стратегическое планирование, привлечение новых членов, услуги для членов. Узнали о действиях объединений работодателей по социальному диалогу – заключение тарифных соглашений. Подготовили на основе изученного опыта объединений работодателей Германии предложения для применения в своей организации. *Отчет по [ссылке](#).*



В 2023 году при детальном планировании работ координаторы проектов в странах ЦА договорились - формировать практическую базу данных лучших практик, примеров, образцов, уроков, достижений по социальному партнерству и социальному диалогу для использования всеми участниками проекта и нашими членами. Составить перечень инструментов, методик, техник социального диалога. Осваивать и использовать технологии социального диалога и партнерства во взаимодействии между участниками проекта – PARYZ, JIA, CEU и KAZLOGISTICS. Составить произвольно карты рабочих и бизнес-процессов объединений PARYZ, JIA, CEU и KAZLOGISTICS для обсуждения с г-м Маккау Д. Подробно ознакомились со структурой Ассоциации «Nordmetall» и содержанием работ по организации подписания тарифных соглашений. *Отчет по [ссылке](#).*



В поездке 2023 г. в ноябре представители СТК «KAZLOGISTICS» ознакомились и изучили:

- деятельность логистических компаний Северной Германии;
- работу производственного совета работников компаний;
- опыт работы учебного центра DB Schenker;
- международную деятельность Торгово-промышленной палаты Шверин;
- обсудили текущие результаты и дальнейшие задачи стратегии СТК «KAZLOGISTICS» - 2025.



В учебном центре DB Schenker Güstrow при организационном сопровождении международного эксперта Ханса Манцке проведены встречи по вопросам: коллективные переговоры, заработная плата, совместное принятие решений; социальный диалог на уровне компании; работа производственного совета, примеры; определение потребностей в обучении для компании, организация внутрифирменного обучения; стажировки и программы; сотрудничество с учебными заведениями и т.д.

На встрече в торгово-промышленной палате Шверина (ИНК) обсуждены: планы по развитию эффективной логистики доставки грузов по Среднему коридору; возможности повышению компетенций специалистов по логистике в Казахстане; приглашение на международный транспортно-логистический бизнес-форум «New Silk Way» в Астане; потенциальные возможности развития инфраструктуры. *Отчет по [ссылке](#).*



В 2024 году представители организаций – членов СТК «KAZLOGISTICS» ознакомились с процессами профессионального образования Северной Германии, с деятельностью федеральной ассоциации материально-технического снабжения, закупок и логистики e.V. на федеральном уровне в Мекленбурге-Передней Померании. Ознакомиться с ролью, задачами министров культуры и образования в процессе профессионального обучения, ролью социальных партнеров в сфере образования.



Посетили конференцию учебного заведения «Quo vadis», профессиональную школу и обменялись опытом. *Отчет по [ссылке](#).*

Экспертная сессия Ханса Манцке в Астане, 2022

На экспертной сессии проведена текущая оценка выполненных мероприятий проекта, представлена презентация услуг NORDMETALL как ассоциации по ведению отраслевых соглашений. Представлена работа фондов NORDMETALL по поддержке исследований, науки и социальной ответственности. Уточнены планы работы по подготовке стратегии СТК «KAZLOGISTICS» и развитию социального диалога в транспортно-логистической сфере. Проведены консультации с социальными партнерами и заинтересованными сторонами по основным вопросам отраслевых соглашений в транспортно-логистическом



секторе РК, и семинары с ассоциациями-членами СТК «KAZLOGISTICS» (стратегия ассоциации, требования членов, социальный диалог на транспорте и логистике, опыт объединений работодателей, перспектива социального диалога, отраслевых соглашений в отрасли транспорта и логистики). *Отчет по [ссылке](#).*

Семинар «Устойчивые организация работодателей», Тбилиси, 2023

Участники из Грузии, Армении, Украины, Молдовы, Германии, Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана, Таджикистана ознакомились и обсудили мобилизацию инициатив объединений работодателей, демонстрацию полезных инструментов и возможности совместной работы в будущем.

Подключение к инициативе и разработке коммуникационной платформе обеспечит участникам проектов разных стран лучше увидеть и улучшить свои коммуникационные инструменты, которые сейчас используются в отрасли, стране. Наглядной и понятной стала возможность применения целей устойчивого развития как ориентиров и инструментов при разработке стратегии ассоциации. Заставили еще раз задуматься о ценностном предложении для



своих членов и детально посмотреть на работу с членской базой. Еще раз подумать о реальном взгляде на приоритеты в работе ассоциации и согласованной позиции членов ассоциации.

Интересен опыт ассоциаций Грузии, Армении, Узбекистана, Кыргызстана в профессиональной обучении, поддержки женщин и малообеспеченных семей и т.д., Украины, Молдовы, Германии - в социальном диалоге. Интерактивные опросы и оперативная визуальная обработка мнений участников семинара позволило удерживать, понимать большой объем информации и намечать для себя дальнейшие шаги. *Отчет по [ссылке](#).*

Обмен опытом на онлайн-мероприятиях

За период проекта были проведены онлайн-мероприятия и вебинары по следующим темам:

- Финансирование объединений работодателей.
- Законодательная основа и политика в области коллективных договоров.
- Безопасность труда и охрана здоровья.
- Гендерная политика: опыт Армении.
- Занятость людей с ограниченными способностями в Германии.
- Решение трудовых конфликтов: опыт Германии.
- Работа и построение бизнес-процессов в Ассоциации на примере немецкой Ассоциации NORDMETALL.
- Забастовка машинистов железнодорожного транспорта Германии с точки зрения организации работодателей.
- Компетенции для бизнеса. Создание центра компетенций.
- Видеовстреча по обсуждению вопросов участников WhatsApp-чата «Социальный диалог».
- Видеовстреча по анализу отраслевых соглашений социального партнерства.



Группы и чаты в социальных сетях

Для обмена информацией и сбора информационных материалов, фотографий, полезных сведений были созданы и поддерживаются работа следующих сообществ:

- [Социальный диалог](#) – 140 👤
- [Профессиональные квалификации](#) – 390 👤
- [Профессиональное образование, обучение и квалификации](#) – 2 011 👤
- [Аналитика и умения на транспорте, транспортной логистике](#) – 750 👤

Мероприятия по профессиональному обучению Астана, Алматы, Шверин 2024

В Астане (сентябрь) Маркус Маттисен, долгосрочный эксперт проекта, Свен Мюллер, заместитель руководителя Федерации бизнес-ассоциаций земли Мекленбурга-Передней Померании и Сандра Якль, сотрудник Центра консалтинга услуг для бизнеса поделились вопросам стратегической коммуникации, управления компаниями в отношении социальных партнеров и

правительства, какую пользу приносит отраслевой ассоциации зонтичная организация работодателей.

Представлена ситуация с квалифицированными работниками в сфере логистики с точки зрения отраслевой ассоциации. Проведен обмен опытом по привлечению квалифицированных специалистов в Казахстане со стороны ассоциации работодателей. Представлены существующие в Мекленбурге-Передней Померании концепции (например, проект MV for YOU). Участники посетили филиал АО "НК"КТЖ" - "Центр оценки и развития персонала железнодорожного транспорта" и музей железнодорожного транспорта АО "НК"КТЖ".



В Алматы (сентябрь) были обсуждены темы и вопросы:

- Концепция и предварительные части онлайн-школы по изучению основ социального партнерства в Германии и Казахстане;
- Характеристики привлекательного работодателя (чек-лист);
- Проект Кодекса социально-ответственного работодателя;
- Проект ВеФа – работа для иностранцев в Германии;
- Процедуры и документы признания образования стран Центральной Азии в Германии;
- Система профессионального и дуального обучения в Германии.

Представители СТК «KAZLOGISTICS» по итогам поездки в Шверин (октябрь) обозначили следующие выводы:

- Профессиональное обучение в Германии ориентировано на практические навыки и требования рынка труда, где ученики в дуальном обучении являются сначала работниками предприятий, что обеспечивает выпускникам высокий уровень трудоустройства.
- Система профобучения Германии тесно связана с потребностями работодателей. Она постоянно адаптируется к изменениям на рынке труда, предлагая новые специальности и обновляя учебные программы.
- Дуальное обучение – позволяет ученикам самостоятельно выбрать профессию с максимально удобными условиями (с учетом локации проживания, профессии, привлекательным размером компенсации и т.п.) и при желании поменять профессию и место работы-обучения без обязательств перед работодателем.
- Программа дуального обучения предусматривает: теоретическое – 30 %, практическое обучение на предприятии – 70 %. При этом работодатель осуществляет выплаты (пособия) студенту на время обучения, а профшколы обучают бесплатно. Период обучения 2-3,5 года.
- Основным юридическим документом при прохождении обучения студентом на предприятии является Положение об обучении профессии.
- Учебные программы разрабатываются совместно с работодателями, а преподаватели обладают богатым практическим опытом.
- Профобучение в Германии не только даёт навыки, но и помогает интегрироваться в общество. Учащиеся получают возможность общаться с коллегами, налаживать связи, развивать коммуникативные навыки.

Предложены следующие рекомендации:

- В рамках проекта провести анализ текущей ситуации по оказанию и качеству услуг обучения в секторе транспорта и логистики. По итогам анализа предложить приемлемые формы сотрудничества учебных центров, учебных заведений и предприятий сектора.
- В рамках проекта организовать участие немецких специалистов (преподавателей) в области профессионального обучения для проведения мастер-классов, тренингов и семинаров (в онлайн/офлайн формате) для преподавателей учебных центров/колледжей РК (по отраслям).
- Разработать учебный курс в рамках проекта и апробировать его реализацию в Центре оценки и развития персонала железнодорожного транспорта (Астана).
- Предложить координаторам проекта провести видеовстречи с организациями железнодорожного транспорта Германии, о которых были достигнуты предварительные договоренности СТК «KAZLOGISTICS» с группой проекта в Астане.

Проблемы современного состояния социального партнерства и возможные пути их решения. Ержигитова Ш.Д.



Ержигитова Шолпан Джумановна – кандидат экономических наук, независимый эксперт, разработчик авторских разработок системы квалификации

Одним из стратегических направлений деятельности СТК «KAZLOGISTICS» является развитие социального партнерства в отраслях транспорта и логистики. Для развития данного направления деятельности проведено аналитическое исследование, сосредоточенное на ключевых аспектах социального партнерства²:

- анализе законодательной базы его регулирования;
- изучении организационной структуры, ролей участников и форм взаимодействия;
- анализе предмета и содержания соглашений на различных уровнях;
- проведении сравнительного анализа между казахстанской и немецкой моделями.

Проведенный анализ выявил следующие основные проблемы социального партнерства:

- **Недостатки в организационном построении:** отсутствие четких стратегических целей, неопределенность ролей участников и недостаток эффективных институциональных механизмов, что замедляет развитие и делает партнерство неэффективным.
- **Проблемы организации оплаты труда:** отсутствие конкретных обязательств и вопросов регулирования, отсутствие критериев для создания справедливой и достойной системы оплаты, недостаточная эффективность формирования и утверждения минимальной заработной платы и отсутствие стимулирующих механизмов, которые усложняют процесс и создают нестабильные условия социально-трудовых отношений как для работников, так и для работодателей.
- **Проблемы в развитии системы квалификации:** отсутствие рыночного подхода и партнерства с бизнесом в развитии Национальной системы квалификации, что мешает разработке инновационных подходов в переходе к отраслевой тарифной системе оплаты труда. Недооценка стимулирующего принципа «обучение в течение всей жизни» влияет на разработку новых стандартов социально-трудовых отношений.

Принимая во внимание выявленные проблемы в ключевых аспектах социального партнерства, был предложен ряд кардинальных изменений для улучшения текущей ситуации в системе социального партнерства, в том числе и усовершенствование рыночных механизмов оплаты труда, создание прозрачной системы квалификаций и укрепление социального диалога.

СТК «KAZLOGISTICS» совместно с отраслевыми экспертами провел обсуждение, целью которого было подвести итоги проведенного исследования и представить дальнейшие предложения по изменению сложившейся ситуации социального партнерства.

С учетом того, что социальное партнерство является важным и значимым для развития инклюзивного общества, СТК "KAZLOGISTICS" выступил с инициативой - объединить усилия между Национальной Конфедерацией Работодателей РК «PARYZ» и профсоюзами с целью реформирования социального партнерства и оказать поддержку для запуска пилотного проекта под руководством Правительства, который будет иметь формат проектного менеджмента.

Важность данного проекта заключается в тесном взаимодействии между работодателями, профсоюзами и государством, направленном на регулирование социально-трудовых отношений, разработку эффективных механизмов социального партнерства в создании благоприятных условий для стабильного роста экономики и улучшения качества жизни населения.

² Отчет и протоколы обсуждения исследования представлены в [библиотеке KAZLOGISTICS](#)

Коллективные договоры в отрасли как инструмент укрепления экономической базы и улучшения условий труда. Доктор Дирк Маккау



Дирк Маккау – доктор, эксперт в части коллективных переговоров и организации труда Ассоциации «Nordmetall»

Целью каждой ассоциации работодателей должно быть поддержание и укрепление конкурентоспособности входящих в нее компаний. Переговоры и заключение коллективных договоров, которые отражают интересы компаний-членов и являются устойчивыми, играют важную роль.

Разрабатывая отраслевые соглашения, коллективные договоры, KAZLOGISTICS может оказать существенное влияние на укрепление экономики, рамочные условия, а также улучшение условий труда в представленных отраслях (железнодорожный, водный, автомобильный, воздушный, транспортная логистика) в Казахстане.

Благодаря своей политике коллективных переговоров KAZLOGISTICS способствует созданию справедливых, безопасных и привлекательных условий труда как для работодателей, так и для работников транспортно-логистической сферы страны, что создает стимулы для сохранения и создания рабочих мест в стране.

KAZLOGISTICS всегда должна знать об особенностях и потребностях соответствующих отраслей, и разрабатывать решения или альтернативные решения внутри компаний вместе с членами, чтобы затем представлять их перед профсоюзами в качестве социального партнера. Найденные таким образом компромиссы должны быть отражены в форме отраслевых соглашений и коллективных договоров.

Отраслевые соглашения как инструмент формирования условий труда

Посредством отраслевых соглашений можно адаптировать «минимальные стандарты», регулируемые Трудовым кодексом Казахстана, к специфике и проблемам соответствующих отраслей, чтобы договориться о привлекательных условиях труда и конкурентоспособном вознаграждении.

С помощью отраслевых соглашений можно отразить как общие (или повторяющиеся) условия труда, так и условия труда, специфичные для отрасли. Заработная плата и оклады (вознаграждения) также могут быть согласованы между KAZLOGISTICS, отраслевыми ассоциациями и профсоюзами посредством отраслевых соглашений в зависимости от экономической мощи отдельных отраслей и, при необходимости, отдельных регионов.

При структурировании содержания отраслевых соглашений оказалось полезным использование следующих подразделов:

- **Отраслевые соглашения** обычно регулируют вопросы рабочего времени, надбавок и доплат, отпуска, продолжения выплаты заработной платы, оплачиваемого отпуска, сроков уведомления, начала и прекращения трудовых отношений и т. д.
- **Рамочные отраслевые соглашения** обычно содержат процедуры классификации, принципы дифференциации заработной платы, взаимосвязь между группами оплаты и положения о компонентах оплаты, связанных с производительностью.
- **Коллективные договоры заработной платы** определяют конкретный размер индивидуального вознаграждения (зарплаты).
- **Специальные коллективные соглашения** могут регулировать отдельные вопросы, такие как мобильная работа или квалификация.

Коллективные договоры должны содержать вступительные положения, позволяющие отдельным компаниям регулировать особенности работы, например, расположение и распределение рабочего времени, место отпусков, сменную систему и т. д. посредством соглашений на уровне компании.

Действующие соглашения центральноазиатских партнеров содержат множество нормативных актов в области охраны труда. Это кажется по меньшей мере «необычным», поскольку задачи и обязанности в области охраны труда обычно возлагаются государством непосредственно на работодателей. Согласование стандартов охраны труда с профсоюзами в рамках социального

партнерства влечет за собой значительные риски для работодателей. Поэтому контент, который изначально касается безопасности труда, не должен становиться предметом отраслевых соглашений.

Кроме того, оценка существующих отраслевых нормативных актов центральноазиатскими ассоциациями показала, что большинство нормативных актов относятся к содержанию «оболочного отраслевого соглашения». Не удалось выявить каких-либо положений, касающихся систем вознаграждения и сборов. Поэтому рекомендуется использовать следующие шаги, чтобы устранить эти пробелы на пилотной основе и разработать «базовый набор», состоящий из генерального и отраслевого соглашения, коллективного договора о заработной плате и образца трудового договора для выбранной отрасли (например, железнодорожный или автотранспорт).

Шаг 1: KAZLOGISTICS выявляет отраслевые особенности условий работы с компаниями-членами в пилотной отрасли. Результаты сравниваются с имеющимися образцами отраслевого соглашения, коллективных договоров. С профсоюзами определяются позиции на переговорах по поводу недостающего контента и контента, который должен регулироваться по-другому.

Шаг 2: Также определяется контент, который фигурирует в действующих правилах, но больше не будет предметом отраслевых правил в будущем.

Шаг 3: Кроме того, целесообразно разработать систему оплаты труда в соответствии с вышеуказанной структурой и включить ее в отраслевое соглашение в разделе о заработной плате. Первоначально это также следует сделать на пилотной основе для выбранной отрасли.

Шаг 4: Наконец, существующие трудовые договоры будут сравниваться по содержанию с использованием предоставленного шаблона и проверяться на их совместимость с отраслевым соглашением и коллективными договорами.

Преимущества этого подхода для KAZLOGISTICS и других партнерских ассоциаций можно кратко резюмировать следующим образом:

- Компании-члены с самого начала вовлечены в путь к измененному социальному партнерству.
- Выявляются проблемы или особенности отраслей и ведется поиск индивидуальных решений.
- Таким образом, можно разработать переговорные позиции с профсоюзами и обосновать требования.
- Ассоциации работодателей активно берут на себя роль *разработчиков* условий труда и могут, например, разрабатывать новые услуги и предложения внутри своих компаний-членов.

Путь, выбранный в 2023 году, следует последовательно продолжать и на следующем этапе проекта. Желаю KAZLOGISTICS и другим партнерским ассоциациям больших успехов и стойкости и заверяю вас в моей поддержке в любое время – при желании.

Стратегия ассоциации как ориентир для развития в качестве стейкхолдера отрасли и создания сервисов для ассоциаций и компаний-членов. Ханс Манцке



Ханс Манцке - эксперт Международной организации работодателей (IOE), бывший сотрудник Ассоциации «NORDMETALL», опыт работы более 30 лет в объединениях работодателей Северной Германии и международных проектах

Одной из основных целей Программы партнерства между Палатами и ассоциациями Федерального министерства экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) является содействие устойчивому экономическому развитию в странах-партнерах. Важную роль в этом играют объединения работодателей, как представители интересов экономики. Международной практикой для ассоциаций является создание стратегии ассоциации для собственного развития, в которой на основе анализа ситуации и потребностей членов определяются видение будущего, миссия и важные сферы деятельности на платной основе.

В ходе предварительного проекта KAZLOGISTICS уже принял решение о создании стратегии ассоциации в качестве ориентира для развития и действий на 2022-2025 годы. С этой целью на самом раннем этапе был проведен опрос членов, и составлен проект стратегии в качестве основы для обсуждения с членами и исполнительным комитетом ассоциации. В результате этого процесса KAZLOGISTICS поставила перед собой задачу усилить развитие своих членов и активно поддерживать их в решении проблем путем повышения их эффективности в качестве представителя их интересов, а также представлять и защищать их интересы на национальном и международном уровнях. Это подчеркивается в стратегии путем концентрации на необходимых для этого областях деятельности. У меня была возможность сопровождать этот процесс онлайн и на месте в качестве эксперта.

Международная организация труда разработала руководство, стандарт для этой стратегии. Сопоставимые организации работодателей публикуют основные положения о своей стратегии в интернете, поэтому просто составить текст стратегии несложно. Но важен сам процесс создания стратегии, который включает обсуждение с членами, анализ сильных и слабых сторон работы Ассоциации, оценку возможностей и рисков, и является тем стратегическим элементом, благодаря которому стратегия Ассоциации становится выгодно и эффективной.

С моей точки зрения, при разработке и реализации стратегии ассоциации важны следующие пункты:

- Анализ текущего состояния с целью характеристики ситуации и выявления потребностей.
- Разработка заключений, совместно с членами, для определения областей деятельности в соответствии с содержанием и приоритетами.
- Планирование реализации стратегии с помощью конкретных мер в рамках планирования деятельности ассоциации.
- Периодическая оценка выполнения поставленных задач, реализации стратегии и постоянная адаптация сфер деятельности, и планирование соответствующих мероприятий.

KAZLOGISTICS использовал партнерский проект для разработки стратегии ассоциации. Также будет важно её выполнять и продолжать это вместе с членами.

Особый акцент я вижу в развитии отраслевого диалога с социальными партнерами в целях создания справедливых и ориентированных на результат условий труда. В этих целях необходимо также целенаправленно укреплять сотрудничество с социальными партнёрами, в частности с профильными профсоюзными организациями.

В целях удовлетворения потребностей членов, в том числе для привлечения новых участников транспортно-логистической отрасли, следует предпринимать более конкретные усилия по расширению активного спектра услуг, предлагаемых ассоциациям-членам и компаниям-членам. В частности, это относится к сфере профессионального образования и обучения, а также к развитию персонала на предприятиях.

Желаю KAZLOGISTICS успехов, буду рад и дальше оказывать поддержку.

Заключительное мероприятие проекта, Астана, 28 ноября 2024

Основные проектные результаты KAZLOGISTICS за период 2022 – 2024 годы:

- Стратегия развития СТК «KAZLOGISTICS» до 2025 года.
- Отраслевые соглашения по социальному партнерству на транспорте, карта предметов.
- Анализ социального партнерства в Республике Казахстан. Карта трудовых отношений.
- Проект отраслевого соглашения в секторе пассажирских автомобильных перевозках.
- Опрос предприятий железнодорожного и автомобильного транспорта по трудностям набора персонала, компетентности персонала для поддержания производительности и развития отрасли, востребованным навыкам (новые профессии, навыки и потребность в обучении).
- Анализ новых текстов генерального и отраслевых соглашений социального партнерства 2024-2026, разработка образца соглашения по автотранспорту с учетом рекомендаций проекта.

- Сборник³ отчетов и материалов проекта «Социальный диалог» (2021-2024).
- Библиотеки KAZLOGISTICS, социального партнерства и системы квалификаций.
- Площадки тематического диалога в социальных сетях (min – 50, max – 2 000).
- СТК "KAZLOGISTICS" в декабре 2024 года стал членом Национальной Конфедерации Республики Казахстан «PARYZ».

| Выводы | Рекомендации на 2 этап |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Изучили и познали основы социального диалога в Германии - механизмы, участники, роли. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Составить практическое руководство или пособие о функционировании социального диалога, социального партнерства в Германии на уровне отрасли, региона, страны. 2. Продолжить шаги для дальнейшего развития отраслевого социального диалога в транспортно-логистической отрасли Казахстана. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Изучили содержание тарифного соглашения Германии – ключевого документа по совмещению интересов сторон работодателей и работников. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Составить руководство по составлению отраслевых соглашений в Казахстане, и отдельные примеры-образцы отраслевых соглашений. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Изучили лучшие практики работы в Германии объединений работодателей и их членов - предприятий. | <ol style="list-style-type: none"> 1. По примеру объединения работодателей NORDMETALL составить пакеты документы по вопросам социального партнерства и диалога для отраслей транспорта и логистики. 2. Расширить предложения услуг СТК «KAZLOGISTICS» для членов в области профессионального обучения и развития персонала. 3. Тренинг (1 в месяц/квартал) применения документов и услуг на условиях членов ассоциации и предприятий. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Апробированы в работе KAZLOGISTICS - разработка и реализация стратегии, проведение опросов и мероприятий для членов. | <ol style="list-style-type: none"> 1. При экспертной поддержке проекта провести анализ реализации стратегии KAZLOGISTICS до 2025 года, и разработку стратегии KAZLOGISTICS до 2029 года. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Апробирована практика отбора участников для международных обучающих поездок из членов KAZLOGISTICS. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Продолжить практику открытого отбора участников из членов KAZLOGISTICS на проектные мероприятия международного и национального уровня. |

Презентованы результаты анализа социального партнерства в Казахстане с позиции отрасли транспорта. Цель исследования - изучение сложившейся практики социального партнерства, оценка их эффективности в регулировании социально-трудовых отношений, выявление проблем и путей их решения.

Представлены предварительные результаты опроса предприятий авто- и железнодорожного транспорта. Профессии, по которым сложно найти специалистов, большинство респондентов указали: водитель-международник, менеджер по продажам, логист. Причиной нехватки данных специалистов, указываются как слишком большая



³ [Сборник отчетов](#) и материалов проекта «Социальный диалог» (2021-24)

конкуренция со стороны других работодателей, отсутствие квалификации, ожидаемого компанией, а также низкая заработная плата.

Среди тем обучения, на которые предприятия выделяют финансовые средства, были указаны: охрана труда и техника безопасности, бухгалтерский учет и финансы, обучение по новым технологиям, новой продукции или услуге. По результатам опроса Европейский Фонд Образования положительно оценил работу организаторов, интервьюеров и выдал бейдж-сертификаты проекта DARYA за сбор данных для мониторинга и прогнозирования спроса на профессиональные навыки. С аналитическим отчетом опроса, составленного совместно с экспертом Европейского фонда образования, можно ознакомиться по [ссылке](#).



Руководителями проекта «Социальный диалог» для участия KAZLOGISTICS на 2 этапе (2025-2027) предложена область результатов «Партнерские ассоциации JIA, PARYZ, KAZLOGISTICS и CEU расширят спектр своих услуг и консалтинговых сервисов при тесном взаимодействии друг с другом» с индикаторами:

- К 2027 году проведено не менее 2 мастер-классов с участием не менее 12 человек в каждом, по результатам которых участники получили квалификацию тренеров для обучения членов ассоциации.
- В портфель услуг включена как минимум 1 услуга, оказывающая поддержку компаниям в создании и реализации программ профессионального обучения на базе компаний или совместно с учебным заведением (дуальное обучение).
- Создан и опубликован каталог для членов ассоциации, содержащий информацию о потенциале и возможностях для инвестиций в сектор «зеленой» экономики.
- В сотрудничестве с профильными профсоюзами страны-партнера разработано предложение по созданию обязательного примирительного (арбитражного) механизма для трудовых споров, создан соответствующий примирительный орган и проведены не менее 3 пилотных примирительных процедур.

Контакты, ссылки

Сайт СТК «KAZLOGISTICS» <https://www.kazlogistics.kz>

Чат [Социальный диалог](#) (140 участников)



*Координатор проекта
от СТК «KAZLOGISTICS»
Марат Исабеков
m.issabekov@kazlogistics.kz
+77085513795*

Условия вступления в СТК «KAZLOGISTICS»: www.kazlogistics.kz/ru/members_union